

# Akuntansi Multiparadigm

Terakreditasi KEMENRISTEKDITI, nomor 21/E/KPT/2018

Alamat: Jl. MT. Haryono 165 Malang 65145 Jawa Timur - Indonesia

Telp. 0341 567040 Fax. 0341 567040 Mobile: 082229242993

Surel: [jamal.feub@gmail.com](mailto:jamal.feub@gmail.com), [jamalfeb@ub.ac.id](mailto:jamalfeb@ub.ac.id)

Laman: <http://jamal.ub.ac.id>

Malang, 13 September 2021

No : 312/II/JAMAL/IX/2021

Perihal : Pemberitahuan Penerimaan Artikel

Lamp. : -

Kepada

Yth. Ibu Gracia Santoso

Yth. Bapak Bonnie Soeherman

Di tempat

Selamat Artikel Bapak/Ibu yang berjudul “*Leanovation Sebagai Revolusi Akuntansi Manajemen Pada Sistem Crowdfunding*” diterima pada jurnal Akuntansi Multiparadigma Volume 12 Nomor 2, Agustus 2021 setelah melalui proses *blind review*.

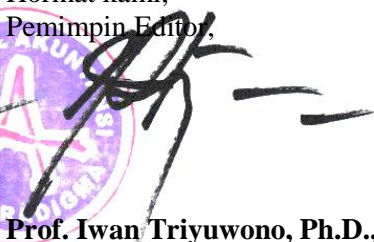
Tahapan proses penerbitan artikel tentatif sebagai berikut:

Keterangan	Penerbitan
Abstrak Daring	Agustus 2021
Daring seluruh artikel	Agustus 2021 – Desember 2021
Cetak	Desember 2021

Berkaitan dengan proses publikasi tersebut, dengan ini kami mohon agar Bapak/Ibu dapat menyelesaikan biaya publikasi sebesar Rp 2.500.000 (dua juta lima ratus ribu rupiah) melalui rekening JAMAL di Bank Mandiri Syariah (No. Rek. 7103918582). Apabila Bapak/Ibu telah melakukan pembayaran, kami mohon Bapak/Ibu untuk dapat mengirimkan bukti pembayaran ke email [jamal.feub@gmail.com](mailto:jamal.feub@gmail.com) agar proses publikasi segera kami jalankan, selambat-lambatnya pada tanggal 11 Oktober 2021.

Kami sangat menghargai usaha Bapak/Ibu untuk mengembangkan akuntansi dari berbagai paradigma dan menyajikan dalam bentuk konsep-konsep yang bersifat *break through* dan inovatif. Harapan kami, usaha Bapak/Ibu menjadi stimulan bagi berkembangnya akuntansi di Indonesia dan dunia internasional. Atas segala perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

Hormat kami,  
Pemimpin Editor,



Prof. Iwan Triuwono, Ph.D., Ak.

NIP. 19610630 198802 1 001

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Artikel Ilmiah**

***LEANOVATION* SEBAGAI REVOLUSI AKUNTANSI MANAJEMEN PADA  
SISTEM *CROWDFUNDING***



**Gracia Santoso**

**NRP: 134219003**

**Dosen Pembimbing**

**Dr. Bonnie Soeherman, S.E., M.Ak.**

## **LEANOVATION SEBAGAI REVOLUSI AKUNTANSI MANAJEMEN PADA SISTEM CROWDFUNDING**

### **Abstrak - Leanovation Sebagai Revolusi Akuntansi Manajemen melalui Sistem Crowdfunding**

**Tujuan Utama** - Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap fenomena revolusi akuntansi manajemen yang berbasis *lean* inovasi pada *platform crowdfunding* serta membuat model konseptual *leanovation*.

**Metode** - Pengumpulan data dilakukan dengan metode netnografi yang mengobservasi media internet (website dan media sosial Hasbro Pulse). Sedangkan analisis dilakukan dengan tiga tahap, yaitu kategorisasi, rasionalisasi relasi, dan membuat narasi.

**Temuan Utama** - Model konseptual dalam pemutakhiran akuntansi manajemen dilakukan melalui inovasi *crowdfunding* yang menekankan pada risiko kerugian. *Leanovation* bertujuan untuk menciptakan lingkungan bisnis yang terus berinovasi dengan meminimalkan biaya dan risiko bisnis. Proses inovasi tidak selalu menjadi *trade off* dari risiko keuangan, namun kedua aspek tersebut diselaraskan menjadi kekuatan yang menjaga *sustainability* bisnis.

**Implikasi Teori dan Kebijakan** - Akuntansi manajemen harus mampu melakukan pengelolaan dan pengontrolan biaya sehingga dapat mengurangi risiko ketidakpastian yang menyebabkan pemborosan. Penerapan *leanovation* dan *kaizen* dapat membantu dalam mengontrol keuangan dan menghilangkan pemborosan tersebut melalui *value stream* sistem *crowdfunding*.

**Kebaruan Penelitian** - Penelitian ini menemukan pola inovasi berbasis *lean accounting* dengan pemanfaatan teknologi digital.

### **Abstract - Leanovation as a Management Accounting Revolution through Crowdfunding System**

**Main Purpose** - This research is aimed to reveal the accounting revolutionary phenomenon that is based on lean innovation on the crowdfunding platform and also make conceptual model of leanovation.

**Method** - The data collection step was obtained by using the netnography method which observes the internet media (website and Hasbro Pulse Social Media platform). While the analysis step was done in three steps, categorizing, rationalize relation, and creating narration.

**Main Findings** - Conceptual model for upgrading management accounting subject is obtained by using crowdfunding innovation that is able to reduce the loss risks. Leanovation objective is to create a never-ending innovation concept for the business environments by reducing costs and business risks. The innovation process doesn't always become the trade off of the financial risks, but these two aspects would be aligned into a force that keeps business sustainability.

**Theory and Practical Implications** - Accounting management needs to manage and control all costs in order to reduce the uncertainty risks which eventually might lead to wastes. The practical use of leanovation and kaizen might help to control financial aspect and reduce the inefficiencies of the business through the value stream of crowdfunding system.

**Novelty** - This research found an innovation pattern based on lean accounting by utilising digital technologies.

**Kata kunci:** *Leanovation; Crowdfunding; Kaizen; Lean Accounting; Reduksi biaya & risiko bisnis*

Organisasi bisnis berdiri dengan tujuan untuk dapat selalu bertahan dalam situasi dan kondisi yang tidak pasti dan berkembang pesat. Salah satu cara untuk mencapai hal tersebut yaitu dengan melakukan berbagai inovasi yang menjaga efisiensi dan efektivitas dari keberlangsungan proses bisnisnya (Wrigley et al., 2016). Organisasi bisnis yang menunjukkan kinerja di atas rata-rata biasanya memiliki tingkat inovasi yang lebih tinggi (Fernandes & Solimun, 2017). Selain itu, kualitas produk dan layanan yang berorientasi pada pelanggan juga harus diperhatikan oleh organisasi. Inovasi tidak terbatas pada pembuatan produk baru saja. Pada dasarnya terdapat tiga jenis inovasi, yaitu inovasi produk baru, inovasi proses, dan inovasi cara kerja baru (Laforet, 2011). Ketiga jenis inovasi ini dapat memberikan hasil yang positif ataupun negatif bagi kinerja keuangan bisnis. Apabila hasil inovasinya positif, maka kinerja keuangan akan meningkat dan dapat digunakan untuk melakukan inovasi yang berkelanjutan (*kaizen*). Sebaliknya apabila hasil inovasinya negatif, maka itu akan menghambat kinerja bisnis secara keseluruhan. Menurut Solaimani et al (2019), proses inovasi yang baik harus mampu mengurangi risiko yang akan timbul. Kapabilitas inovasi suatu organisasi bisnis yang efektif dan efisien harus berlandaskan filosofi *lean*. Filosofi turunan dari *Kaizen*. Filosofi tersebut dapat diterapkan dengan melakukan hal yang benar, kemudian melakukannya dengan benar, dan terakhir melakukannya dengan lebih baik dari waktu ke waktu (Solaimani et al., 2019). Ruffa (2008) dalam Solaimani et al. (2019) menunjukkan bahwa untuk mengatasi dinamika pasar yang berubah dengan cepat serta tuntutan kebutuhan pelanggan

dapat dilakukan dengan menerapkan filosofi *lean*. Prinsip *lean* yang telah dikenal dalam dunia bisnis telah mencakup dimensi efisiensi, penghapusan pemborosan, pengurangan biaya, dan pemenuhan permintaan pelanggan (Thornton et al., 2019). '*Leanovation*' (istilah *lean* inovasi yang dikembangkan oleh peneliti) merupakan konsep inovasi yang berbasis filosofi *lean*, perlu dilakukan untuk menciptakan lingkungan yang terus berinovasi dengan meminimalkan biaya dan risiko dalam organisasi bisnis, serta memaksimalkan nilai dari hasil inovatif tersebut. Hal yang tidak kalah penting yaitu penerapan *continuous improvement* atau *kaizen* yang merupakan salah satu prinsip *lean* untuk menyelesaikan masalah yang timbul dari suatu inovasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi dari aktivitas bisnis secara berkelanjutan (Gong & Janssen, 2015)

Menurut Fullerton et al (2014), penerapan strategi bisnis *lean* secara holistik dalam semua aspek organisasi sangat disarankan untuk mencapai efisiensi organisasi yang diinginkan. Implikasi yang ditemukan ialah bahwa *lean thinking* merupakan strategi bisnis yang komprehensif yang membutuhkan koordinasi antara operasi dan akuntansi manajerial agar dapat menentukan perilaku *lean* yang tepat. Integrasi antara *lean management accounting* dengan operasi bisnis dapat memudahkan manajemen puncak dalam membuat keputusan seperti pengurangan *inventory*, pemanfaatan kapasitas dengan lebih baik, dan pemfokusan pada efisiensi serta *customer value*. Tidak hanya itu, *continuous improvement* juga dibutuhkan untuk mendapatkan manfaat yang maksimal dari penerapan strategi *lean* (Fullerton et al., 2014). Sistem *crowdfunding* merupakan suatu inovasi dalam akuntansi manajemen suatu bisnis. *Crowdfunding* ini merupakan gagasan yang baru diperkenalkan pada tahun 2006 dan dimaknai sebagai penyerap audiens yang besar dan tersebar untuk memenuhi janji kecil yang dapat mencapai jumlah yang luar biasa karena banyaknya peserta (Solevik, 2016). Selama ini, penelitian *lean* di dalam perspektif akuntansi manajemen masih membahas model bisnis umum (*business as usual*) seperti penelitian Berland et al. (2018), Ruiz-de-arbulo-lopez et al. (2013), Siakas et al. (2014), Azudin & Mansor (2018), dan (Iraswari & Adam, 2012). Penelitian ini memiliki sisi menarik dengan mengambil perspektif penerapan *lean management accounting* pada bisnis yang telah mengalami pemutakhiran atau inovasi model bisnis berbasis digital.

Konsep bisnis baru demikian adalah kemajuan yang baik, namun belum ditemukan penelitian ilmiah yang membahas kaitan antara inovasi bisnis dengan menerapkan *lean management accounting* dalam sistem *crowdfunding* yang mampu mengurangi risiko dalam suatu organisasi bisnis. *Lean* seringkali dikaitkan dengan efisiensi atau pemangkasan pada aspek tertentu. Keunggulan dalam pengurangan *waste* dan perbaikan secara terus-menerus ditekankan dalam pemikiran *lean*, namun praktik akuntansi manajemen yang terlibat dalam transformasi *lean* tersebut sering diabaikan (Fullerton et al., 2014). Hal penting yang juga tidak boleh dilupakan ialah bagaimana organisasi mampu mempertahankan *sustainability* dari bisnisnya dengan melakukan berbagai inovasi sehingga dapat terus bertumbuh dan berkembang. Namun, akuntansi tradisional dapat mengakibatkan penggunaan informasi yang tidak akurat dan berbahaya bagi organisasi bisnis yang menerapkan inovasi dan *continuous improvement* karena akuntansi tradisional tidak fokus pada permintaan pelanggan yang menjadi salah satu prinsip *lean* (Chiarini et al., 2018). Oleh karena itu, peneliti ingin mempelajari lebih jauh bagaimana konsep *lean business* dalam sistem *crowdfunding* terhadap produknya yang dapat memengaruhi pengurangan biaya dan risiko bisnis. Selain itu, penelitian ini juga dilakukan untuk mempelajari pola bagaimana implementasi *leanovation* dapat mempertahankan *sustainability* dari suatu organisasi bisnis dengan melakukan *crowdfunding* sehingga dapat ditemukan model konseptual *leanovation* tersebut.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengungkap atau mengeksplorasi fenomena baru yang memang belum banyak ditemukan kajian ilmiahnya, khususnya terkait *leanovation* dalam akuntansi manajemen. Selain itu, penelitian ini dilakukan untuk menemukan pola inovasi yang berbasis *lean accounting* dengan pemanfaatan teknologi digital yang dituangkan dalam bagan konseptual *leanovation*. Adapun rumusan pertanyaan penelitian yang digunakan adalah bagaimana konsep pembangunan sistem *crowdfunding* sebagai pemutakhiran akuntansi manajemen dalam penerapan *leanovation* yang bertujuan untuk mengurangi risiko bisnis sekaligus meningkatkan efisiensi.

## METODE

Penelitian ini bertujuan untuk membangun model konseptual *leanovation* HasLab sebagai referensi atau contoh *best practices* bagi pengembangan bisnis serupa. HasLab ini merupakan salah satu fitur Hasbro Pulse (*platform* penjualan Hasbro) yang melakukan inovasi *crowdfunding* dalam metode bertransaksinya. Selain itu, temuan ini akan menjadi bahan untuk memperkaya keilmuan *lean management accounting*. Paradigma yang digunakan dalam penelitian ialah penelitian kualitatif interpretivisme untuk mempelajari fenomena yang terjadi dalam aktivitas bisnis Hasbro Pulse sebagai objek penelitian. Interpretivisme merupakan penelitian sosial yang menekankan pada pemahaman makna dari tindakan sosial, arti yang terkonstruksi secara sosial, dan

relativisme nilai (Neuman, 2014). Dalam penelitian ini, metode yang digunakan ialah observasi yang dilakukan melalui media internet. Metode ini dikenal dengan istilah metode netnografi yang dilakukan dengan mempelajari perilaku manusia yang berinteraksi di dalam dunia internet atau disebut netizen (Kozinets, 2019), serta interaksinya dengan *website*. Metode netnografi ini efektif dilakukan untuk mengobservasi perilaku pelanggan secara natural karena pelanggan tidak menyadari bahwa komentar-komentarnya sedang diamati dan diteliti. Sedangkan metode observasi secara langsung atau wawancara dapat mengakibatkan ketidakakuratan pada data yang diperoleh karena narasumber dapat memberikan data sesuai hasil yang diinginkan narasumber, bukan fakta yang sebenarnya.

Metode observasi netnografi digunakan dalam penelitian ini karena sumber informasi yang dibutuhkan semuanya berasal dari internet, baik artikel, *website* resmi, maupun media sosial. Penggunaan media internet sebagai sumber data dalam melakukan observasi ini disebabkan oleh objek penelitiannya yang melihat perilaku transaksi secara *online* pada *platform* yang berbasis *online*. Perilaku transaksi secara *online* ini juga membutuhkan pengamatan terhadap respon para pelanggan terhadap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi bisnis agar keputusan dapat sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus pada perusahaan Hasbro sebagai objek penelitian. Hasbro adalah produsen mainan multinasional yang berasal dari Amerika. Hasbro memiliki pandangan bahwa menciptakan masa depan dengan melakukan inovasi penting dilakukan. Inovasi tersebut bukan merupakan perubahan yang tiba-tiba terjadi. Namun inovasi dilakukan melalui berbagai proses perhatian, eksperimen, hingga pembelajaran yang berkelanjutan dari pengalaman yang pernah terjadi di masa lalu dan yang sedang dijalani saat ini. Hasbro melalui Hasbro Pulse mencoba melakukan inovasi dengan menerapkan sistem *pre-order* dalam menjual produk-produk mainannya. *Pre-order* dilakukan dalam jangka waktu tertentu selama kapasitas pembuatan masih tersedia. Tanggal rilis mainan yang dipesan telah diumumkan sejak awal kepada para calon pembeli. Selain Hasbro Pulse yang biasa, terdapat koleksi lainnya yang didesain dalam divisi HasLab. Menariknya, HasLab menerapkan sistem *crowdfunding* yang berbasis pada *reward* untuk mendanai produksi *project* yang ditawarkan. Produksi setiap mainan HasLab dilakukan per *project* setelah target *funding* terpenuhi. Secara tidak langsung, produsen mainan ini telah melakukan inovasi dengan menerapkan konsep *lean business*. Selain itu, prinsip *lean management accounting* juga telah menjadi bagian dari upaya Haslab karena metode tersebut dapat memangkas berbagai macam biaya dan mengurangi risiko kelebihan jumlah produksi.

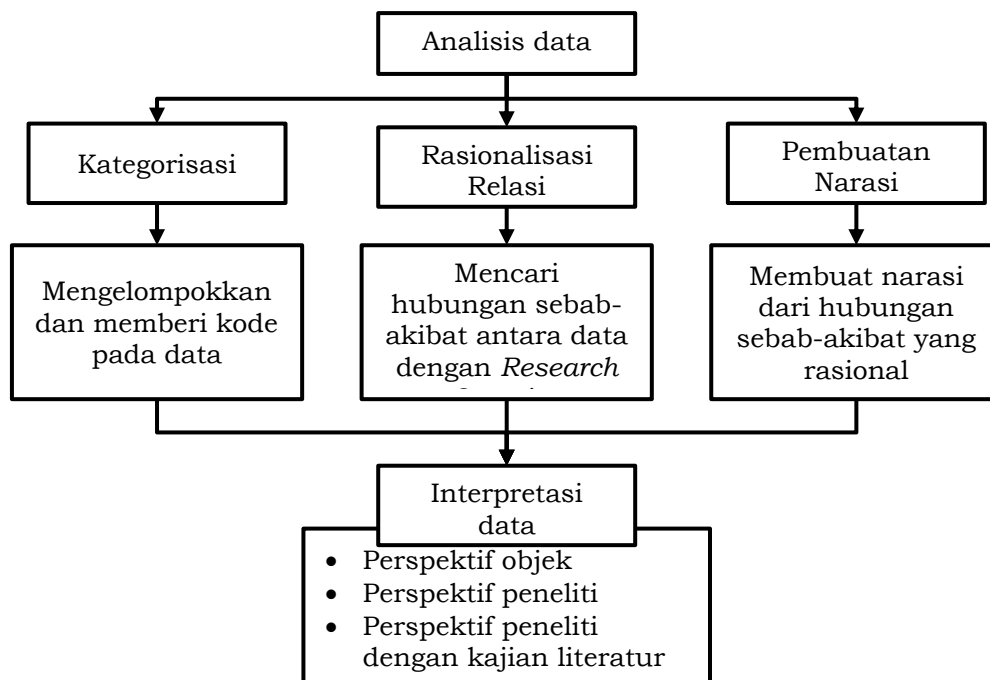
Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengamati *website* penjualan Hasbro yaitu untuk observasi proses penjualan sebelum pembentukan HasLab dan untuk observasi proses penjualan setelah pembentukan HasLab. Observasi pada *website* tersebut diharapkan dapat menemukan fenomena-fenomena *leanovation* melalui pengembangan metode bertransaksinya dari tradisional menjadi sistem *crowdfunding*. Selain itu, observasi juga dilakukan untuk mengetahui tanggapan pelanggan terhadap sistem *crowdfunding* yang dilakukan oleh Hasbro Pulse melalui HasLab dapat dilakukan dengan mengamati media sosial resmi Hasbro Pulse, seperti Instagram, Facebook, dan YouTube. Pengamatan media sosial Hasbro Pulse ini dilakukan dengan mencari dan mengamati komentar pada postingan-postingan Hasbro Pulse terkait produk-produk *crowdfunding* yang ditawarkan. Observasi dan studi dokumen ini juga dilakukan dengan mengamati artikel-artikel kredibel di internet. Segala informasi yang dicari pada internet ini merupakan data yang berhubungan dengan pengembangan *leanovation* melalui sistem *crowdfunding* HasLab.

Hasbro Pulse merupakan *website* yang dapat digunakan oleh penggemar Hasbro untuk menemukan beberapa penawaran dan pengalaman produk terbaik dari Hasbro yang disukai. *Website* ini pertama kali diluncurkan pada 26 Juni 2015 dengan slogan “*Never Miss a Beat*”. Dalam *website* ini, penggemar dapat melihat spesifikasi dan sekilas materi di balik layar terkait pembuatan produk yang tidak dapat diperoleh di tempat lain. Hasbro Pulse terus melakukan pengembangan agar dapat memenuhi keinginan para penggemarnya. Pengembangan tersebut membuat Hasbro Pulse meluncurkan “*the new Hasbro Pulse*” pada 15 Februari 2019. Hasbro Pulse yang baru ini juga memperbarui slogannya, yaitu “*Where Fans Come First*”. Slogan baru ini dibentuk dengan maksud Hasbro Pulse ingin memberikan produk yang diinginkan oleh para penggemar *brand* Hasbro. Hasbro ingin memenuhi keinginan para penggemarnya melalui Hasbro Pulse yang baru dengan HasLab sebagai salah satu layanan barunya. HasLab ini merupakan *platform crowdfunding* yang menghadirkan koleksi edisi terbatas ke tangan para penggemar Hasbro yang terbentuk pada tahun 2018. Mainan yang diproduksi dengan menerapkan sistem *crowdfunding* tersebut merupakan mainan yang sangat eksklusif dan memiliki basis penggemar (*fans*) yang mapan. Berdasarkan *highlight* Instagram *story* @hasbropulse, Hasbro Pulse menyatakan bahwa HasLab adalah salah satu tindakan inovasi Hasbro yang menggunakan cara benar-benar baru untuk melibatkan komunitas penggemar.

**Tabel 1. Metode Pengumpulan Data**

Sumber Data	Tujuan dan Manfaat
<a href="https://hasbropulse.com/collections/new">https://hasbropulse.com/collections/new</a>	Observasi penjualan sebelum pembentukan HasLab
<a href="https://hasbropulse.com/collections/haslab">https://hasbropulse.com/collections/haslab</a>	Observasi penjualan HasLab
<a href="https://hasbropulse.com/collections/haslab/products/x-men-legends-marvel-s-sentinel">https://hasbropulse.com/collections/haslab/products/x-men-legends-marvel-s-sentinel</a>	Observasi target <i>funding</i> dan <i>reward</i> yang diperoleh ketika <i>funding</i> terpenuhi
<a href="https://hasbropulse.com/collections/haslab/products/star-wars-the-vintage-collection-razor-crest">https://hasbropulse.com/collections/haslab/products/star-wars-the-vintage-collection-razor-crest</a>	
<a href="https://hasbropulse.com/collections/haslab/products/heroquest-game-system">https://hasbropulse.com/collections/haslab/products/heroquest-game-system</a>	
Media sosial Hasbro Pulse (Instagram, Facebook, dan YouTube) dan Beberapa akun media sosial penggemar Hasbro Pulse seperti @jedhapatrol dan @kylocollector	Observasi tanggapan <i>customer</i> terhadap produk <i>crowdfunding</i> HasLab
Website resmi lainnya: Bigbadtoystore.com; www.cnet.com; www.actionfigureinsider.com; tfviews.com; Boardgame.id	Observasi perkembangan Hasbro Pulse

Selama melakukan pencarian data terkait Hasbro Pulse melalui internet, peneliti melakukan pencatatan untuk mempermudah proses analisis datanya. Kemudian, artikel maupun data dari *website* tersebut diolah untuk diambil kata kunci yang disebut dengan transkrip data sehingga dapat dilanjutkan untuk melakukan proses analisis data yang dapat dilihat pada Gambar 1. Teknik analisis data kualitatif yang digunakan melalui 3 tahap yang lebih mudah dipahami, yaitu tahap kategorisasi, rasionalisasi relasi, dan merangkai cerita (Soeherman, 2019). Tahap kategorisasi ini dilakukan dengan menentukan kategori dan mengelompokkan data berdasarkan kategori tersebut, yang kemudian diberikan kode terhadap masing-masing kategorinya. Pada tahap rasionalisasi relasi, perlu mencari keterkaitan antar data, seperti hubungan sebab-akibat dan hubungan rasional lainnya untuk menjamin kelengkapan dan kesesuaian data terhadap *research question* yang telah dibuat sebelumnya. Tahap merangkai cerita merupakan tahap terakhir dalam analisis data yang perlu menuangkan seluruh hubungan rasional sebelumnya ke dalam narasi cerita yang berurutan. Dalam melakukan pembahasan terhadap analisis data, perlu dilakukan interpretasi terhadap data yang telah diperoleh. Interpretasi tersebut terdapat tiga tahap, yaitu interpretasi dari perspektif pelaku atau objek penelitian pada tahap pertama. Pada tahap kedua, perlu ada interpretasi dari perspektif peneliti yang berupa rangkuman dari kumpulan berbagai data. Terakhir pada tahap ketiga, interpretasi dilakukan dengan menghubungkan hasil interpretasi pada tahap dua yaitu kesimpulan peneliti dengan kajian literatur sehingga dapat diketahui apakah kesimpulan yang dibuat mendukung teori yang ada atau justru memperkaya pengetahuan terhadap teori tersebut. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam atas fenomena yang terjadi pada aktivitas penjualan Hasbro baik sebelum dan sesudah pembentukan HasLab. Kemudian dikaitkan dengan literatur konsep *lean* dan inovasi dalam akuntansi manajemen sehingga dapat menjadi pengantar jawaban pertanyaan penelitian (Neuman, 2014). Rincian hasil proses analisis ini dapat dilihat dilihat pada Tabel 2.



**Gambar 1. Bagan Analisis Data**

**Tabel 2. Rincian Hasil Proses Analisis Data**

Tahapan Analisis	Hasil Analisis Data
Kategorisasi	Pada tahap ini diperoleh kategori data berupa <i>lean</i> , inovasi, <i>crowdfunding</i> , dan risiko bisnis.
Rasionalisasi Relasi	Tahap rasionalisasi dilakukan untuk mendapatkan hubungan sebab-akibat antar data, yaitu penerapan prinsip-prinsip <i>lean thinking</i> dan inovasi melalui <i>crowdfunding</i> dapat mengurangi risiko bisnis dan membuat organisasi bisnis menerapkan <i>lean accounting</i> .
Pembuatan Narasi	Narasi cerita ini dilakukan untuk membuat pembahasan lebih mudah dipahami dan runtut, mulai dari pembahasan terkait sistem <i>crowdfunding</i> , penerapan prinsip <i>lean</i> yang perlu dilakukan ( <i>creating customer value for the customer</i> , <i>value stream</i> , proses yang berfokus pada <i>waste elimination</i> , dan inovasi yang <i>kaizen</i> .
Interpretasi Data	Interpretasi data ini dilakukan bersamaan dengan pembuatan narasi, sehingga dalam setiap komponen pembahasan mengaitkan data yang diperoleh dengan kajian literatur dan perspektif peneliti. Hasil akhir interpretasi data ini dituangkan dalam implikasi penelitian dan bagan konseptual yang menjelaskan bahwa penerapan <i>leanovation</i> dengan <i>continuous improvement</i> dapat mengurangi biaya dan risiko bisnis.

Untuk menjaga validitas dan reliabilitas data, penelitian ini menggunakan *triangulation of theory* dengan memanfaatkan beberapa perspektif teoritis dalam melakukan interpretasi dari data yang diperoleh. Teori yang digunakan adalah *crowdfunding*, *lean thinking*, inovasi, *lean accounting*, risiko bisnis hingga industri mainan untuk menginterpretasikan data observasi metode bertransaksi Hasbro Pulse secara *online*. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan triangulasi dengan metode perolehan data yang sama untuk menggali fenomena yang berbeda. Fenomena yang ingin digali dalam penelitian ini ialah proses bisnis Hasbro Pulse sebelum dan sesudah pembentukan HasLab, khususnya dalam penjualan produk-produknya yang memiliki sistem pendanaan yang berbeda yang dituangkan dalam *value stream* masing-masing metode bertransaksi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan *lean* dan inovasi yang beriringan atau disebut dengan *leanovation* dalam penelitian ini merupakan langkah penting bagi organisasi bisnis dalam melakukan revolusi akuntansi manajemen. Ketidakpastian dalam bisnis khususnya yang berhubungan dengan biaya merupakan musuh dalam akuntansi manajemen. Jumlah permintaan yang tidak menentu hingga jumlah pendapatan yang tidak pasti dapat memengaruhi pengambilan keputusan dalam akuntansi

manajemen. Kesalahan perhitungan dalam ketidakpastian tersebut dapat mengakibatkan perubahan *budget* dalam manajemen. Selain itu, kesalahan perhitungan ini juga dapat mengakibatkan timbulnya *waste* berupa kelebihan jumlah produksi dan persediaan usang yang dapat meningkatkan biaya bahkan mengurangi pendapatan bersih yang dapat diperoleh organisasi bisnis. *Leanovation* dalam penelitian ini perlu diterapkan dalam organisasi bisnis guna mengurangi ketidakpastian tersebut sehingga dapat membantu manajemen dalam mengambil keputusan-keputusan akuntansi manajemen.

Berdasarkan hasil observasi melalui *website* resmi Hasbro Pulse, organisasi bisnis manufaktur kreatif khususnya di bidang industri mainan dapat melakukan *leanovation* dengan menerapkan sistem *crowdfunding*. Penerapan sistem *crowdfunding* ini dapat membantu organisasi bisnis dalam mengurangi jumlah biaya dan risiko kelebihan jumlah produksi dalam bisnis. Hal tersebut disebabkan karena sistem *crowdfunding* dapat mengurangi aspek ketidakpastian yaitu jumlah permintaan dan sumber keuangan dalam bisnis yang menjadi salah satu permasalahan dalam akuntansi manajemen. Tentu, penerapan sistem *crowdfunding* menimbulkan adanya perubahan dalam berbagai aspek dalam organisasi bisnis. Perbuahan tersebut dapat terlihat dari metode bertransaksi, penetapan target pemesanan, batasan pembelian, ketersediaan produk, adanya *bonus* dan *unlock*, sistem pembayaran, hingga mekanisme pembatalan pesanan. Berdasarkan observasi pada *website* resmi Hasbro Pulse, perbedaan perlakuan pada transaksi produk *crowdfunding* dan produk *non-crowdfunding* Hasbro Pulse yang dapat diaplikasikan pada segala jenis organisasi bisnis manufaktur kreatif ini dijabarkan pada Tabel 3.

**Tabel 3. Perbedaan Treatment Produk Crowdfunding dan Non-Crowdfunding**

<b>Pembeda</b>	<b>Produk Crowdfunding</b>	<b>Produk Non-Crowdfunding</b>
Metode transaksi	<i>Crowdfunding</i> berbasis <i>reward</i>	<i>Pre-Order</i> dan <i>ready stock</i>
Target pemesanan	Terdapat target minimal pemesanan. Target minimal setiap proyek berbeda, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan organisasi bisnis	Tidak ada target minimal pemesanan untuk melakukan produksi terhadap produk <i>non-crowdfunding</i>
Batasan pembelian	5 <i>unit</i> per transaksi	batasan pembelian setiap produk dapat berbeda-beda
Ketersediaan produk	Produk <i>crowdfunding</i> hanya dapat dipesan melalui <i>pre-order</i> pada saat periode kampanye berlangsung. Organisasi bisnis diperbolehkan untuk tidak memberikan estimasi tanggal untuk pengiriman produknya, namun tetap mencantumkan estimasi MUSIM apa barang akan dikirim.	<i>Ready stock</i> : Organisasi bisnis dapat menyiapkan sejumlah <i>stock</i> untuk produk tersebut  <i>Pre-Order</i> : <i>stock</i> produk tidak tersedia saat transaksi dilakukan, namun organisasi bisnis dapat mencantumkan estimasi TANGGAL pengiriman barang
<i>Bonus</i>	Organisasi bisnis dapat memberikan <i>limited edition bonus</i> kepada setiap <i>backers</i> yang berpartisipasi dalam proyek <i>crowdfunding</i> . Setiap proyek harus menawarkan <i>bonus</i> yang berbeda dan belum pernah diproduksi sebelumnya.	Tidak ada <i>bonus</i> tambahan pada setiap transaksi produk <i>non-crowdfunding</i> . Pelanggan menerima barang sesuai dengan yang telah dipesan.
Sistem <i>Unlock</i>	Organisasi bisnis dapat menambahkan beberapa target tambahan untuk membuka <i>unlock</i> (produk tambahan). Hal ini bertujuan agar mekanisme <i>crowdfunding</i> dalam organisasi bisnis lebih menarik dan dapat menjangkau lebih banyak <i>backers</i> .	Pesanan <i>pre-order</i> produk <i>non-crowdfunding</i> tidak ada target yang harus dicapai untuk membuka <i>unlock</i> tertentu



Pembeda	Produk <i>Crowdfunding</i>	Produk <i>Non-Crowdfunding</i>
Pembayaran dilakukan ketika	Pembayaran dilakukan ketika kampanye <i>crowdfunding</i> telah berakhir dan HANYA ditagihkan apabila kampanye berhasil mencapai target minimum <i>backers</i> (menggunakan sistem <i>crowdfunding</i> berbasis <i>reward</i> dengan model <i>all or nothing</i> )	Pembayaran dilakukan ketika pelanggan selesai melakukan transaksi
Pembatalan pesanan	Pembatalan dapat dilakukan hanya dalam waktu 30 hari setelah penyelesaian periode <i>crowdfunding</i> agar jumlah produk yang diproduksi sesuai dengan jumlah permintaan <i>backers</i> .	Pembatalan dapat dilakukan hanya ketika pemenuhan transaksi belum dilakukan.

Sumber: data diolah

Berdasarkan Tabel 3, dapat dilihat perbedaan antara produk dengan perlakuan sistem *crowdfunding* dengan *non-crowdfunding*. Perbedaan pertama yang harus dipahami oleh pelaku industri yang akan menerapkan *crowdfunding* yaitu pada produk yang ditawarkan. Produk *crowdfunding* harus memiliki keunikan yang belum pernah ada sebelumnya dan bersifat *limited edition* sehingga pelanggan mendapatkan eksklusivitas dari partisipasi *crowdfunding* tersebut. Sedangkan produk *non-crowdfunding* dapat diproduksi berulang kali sesuai dengan permintaan pasar. Kemudian, produk dengan perlakuan sistem *crowdfunding* membutuhkan adanya target *funding* atau target pemesanan agar produk dapat diproduksi dan diluncurkan sedangkan produk *non-crowdfunding* tidak membutuhkan target minimum pemesanan. Selain itu, pembayaran terhadap pemesanan produk *crowdfunding* ditagihkan kepada pelanggan apabila target *funding* tersebut terpenuhi, sedangkan pembelian terhadap produk *non-crowdfunding* mengharuskan pelanggan untuk membayar tepat ketika selesai melakukan transaksi. Produsen dapat memberikan bonus tambahan bagi para pelanggan yang mengikuti *crowdfunding* untuk meningkatkan jumlah *funding*, sedangkan produsen tidak perlu memberikan bonus produk tambahan untuk produk *non-crowdfunding*. Terakhir, terkait dengan pembatalan pesanan. Transaksi produk *non-crowdfunding* hanya dapat dilakukan apabila pemenuhan transaksi belum dilakukan, sedangkan transaksi produk *crowdfunding* dapat dibatalkan selama masa periode *crowdfunding* belum berakhir.

Konsep *crowdfunding* yang dapat diterapkan oleh organisasi bisnis dapat mengadopsi dari situs *crowdfunding* Kickstarter yang mengakomodasi pendanaan suatu proyek oleh banyak orang. Organisasi bisnis dapat memilih untuk mengadakan *crowdfunding* secara mandiri melalui *website* pribadi maupun melalui situs penyelenggara *crowdfunding* seperti Kickstarter. Produk yang ditawarkan melalui proyek *crowdfunding* ini harus memiliki nilai originalitas yang tinggi, tidak pernah diproduksi sebelumnya, dan membutuhkan biaya yang besar sehingga memiliki risiko yang lebih besar apabila dijual dengan cara yang umum dilakukan. Kebanyakan produk yang memang belum pernah ada sebelumnya diperlukan agar pemberi dana *crowdfunding* dapat memperoleh eksklusivitas ketika mengikuti suatu proyek *crowdfunding*. Biasanya, para pemberi dana dalam suatu proyek *crowdfunding* disebut dengan *backers*.

Dalam penyelenggaraan proses *crowdfunding*, Hasbro Pulse melalui HasLab menetapkan jumlah *backers* minimal yang harus dicapai dalam proyek tersebut. Setiap proyek yang diluncurkan memiliki target *backers* yang berbeda-beda. Target jumlah *backers* ini dapat ditentukan oleh organisasi bisnis yang ingin mengadakan proyek *crowdfunding* dengan menghitung titik BEP (*Break Even Point*) produksinya. Titik BEP suatu produk dapat dihitung berdasarkan jumlah minimum produk yang harus diproduksi agar dapat menutup seluruh biaya operasional yang dikeluarkan untuk mewujudkan peluncuran produk tersebut mulai dari pembelian bahan baku dari *supplier*, proses produksi, hingga pengiriman produk ke tangan pelanggan beserta dengan produk bonus yang ingin diberikan pada *backers*. Selain target jumlah *backers*, organisasi bisnis juga dapat menentukan jangka waktu penyelenggaraan *crowdfunding* proyek tersebut dengan menghitung durasi pemrosesan satu produk dikalikan dengan target *backers* yang ingin dicapai.

Sistem *crowdfunding* menyebabkan adanya perubahan urutan dalam proses produksi suatu produk. Produk yang dapat diproses ke rantai produksi hanya merupakan produk yang

berhasil mendapatkan jumlah *backers* minimal pada jangka waktu yang telah ditentukan. Dari sisi pendukung proyek *crowdfunding* berbasis *reward* yang menggunakan model *all or nothing*, *backing* akan berubah menjadi *order* ketika jumlah minimum *backers* telah tercapai. Pembayaran terhadap pesanan proyek *crowdfunding* ini akan dikumpulkan pada saat periode *crowdfunding* telah berakhir. Setelah pembayaran selesai dikumpulkan, produk akan mulai diproduksi dan akan dikirimkan pada estimasi waktu yang telah diberitahukan pada awal kampanye dibuka. Namun apabila target *backers* tidak tercapai, maka pendukung proyek tidak akan dikenakan biaya apapun dan proyek tidak akan diproses lebih lanjut ke rantai produksi.

Hingga penelitian ini dilakukan (Juni 2021), HasLab telah meluncurkan 5 proyek *crowdfunding*. Proyek tersebut ialah 'Star Wars The Vintage Collection Jabba's Sail Barge (The Khetanna)', 'Transformers: War For Cybertron Unicron', 'X-Men Legends Marvel's Sentinel', 'HeroQuest Game System', dan 'Star Wars The Vintage Collection Razor Crest'. Penerapan *lean* inovasi yang diintegrasikan dengan *Kaizen* (*continuous improvement*) jelas terlihat dalam perkembangan setiap proyek *crowdfunding* HasLab. Proyek yang baru dirilis selalu dibangun dengan perbaikan sistem *crowdfunding* dari proyek sebelumnya serta menerapkan prinsip-prinsip *lean* itu sendiri, mulai dari penciptaan *value* bagi pelanggan, mengidentifikasi *value stream*, proses yang berfokus pada eliminasi pemborosan, hingga perbaikan berkelanjutan. Hal itu berlanjut terus hingga proyek yang kelima diluncurkan sehingga dapat dikatakan HasLab terus melakukan perbaikan yang berkelanjutan. Perbaikan berkelanjutan pada konsep *leanovation* yang diterapkan dalam suatu organisasi bisnis dapat semakin meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam keuangan organisasi bisnis tersebut. Banyak pemborosan dapat dikurangi sehingga dapat mengurangi biaya hingga risiko keuangan yang seringkali timbul dalam keberlangsungan suatu organisasi bisnis.

**Creating Value for The Customer.** Salah satu prinsip *lean* yang harus diterapkan untuk mencapai *leanovation* sebagai revolusi akuntansi manajemen adalah menciptakan *value* bagi para pelanggannya. Segala jenis organisasi bisnis, khususnya yang bergerak di bidang industri mainan harus mampu menawarkan produk-produk yang sesuai dengan keinginan pelanggannya yang cepat berubah. Nilai yang ditawarkan bagi pelanggan harus dipahami karena industri kreatif mainan memiliki permintaan yang sangat fluktuatif dan bersifat musiman. Selain itu, produk yang dijual harus spesifik pada jenis mainan tertentu atau karakter tertentu (Wong et al., 2005). Produk mainan juga memiliki siklus hidup produk yang sangat singkat, karena anak-anak cepat bosan terhadap satu jenis mainan tertentu saja dan tren yang sedang ramai di pasar cepat berubah (Global, 2018). Faktor-faktor tersebut mengakibatkan organisasi bisnis harus selalu mengutamakan pelanggannya dalam membuat suatu keputusan bisnis. Selain itu, organisasi bisnis harus mampu memberikan nilai tambah bagi pelanggannya, seperti eksklusifitas dalam mendapatkan produk ataupun layanannya.

*Platform* atau website pribadi organisasi bisnis harus dibuat dengan mempertimbangkan kebutuhan para pelanggannya. *Website* resmi ini tidak hanya dapat menjadi media untuk penjualan produknya saja. Namun, website resmi tersebut juga memberikan informasi-informasi yang diharapkan oleh para pelanggannya terkait peluncuran produk tertentu tertentu, dalam kasus penelitian ini yaitu bagaimana proses pembuatan desain mainannya, bagaimana *detail* mainan yang akan diluncurkan, hingga *video unboxing* beberapa produk mainannya. Informasi-informasi ini tentunya secara eksklusif hanya dapat diperoleh melalui *website* resmi dan akun media sosial organisasi bisnis itu sendiri. Hal ini juga memberikan nilai yang memang dibutuhkan oleh para pelanggannya, karena kebanyakan orang yang akan membeli produk ingin memastikan apakah produk tersebut sesuai dengan spesifik yang diinginkan. Dengan adanya informasi-informasi terkait detail produk yang tidak hanya sekedar spesifikasi pada kemasan produk, pelanggan tentu akan lebih yakin ketika mengeluarkan sejumlah uang untuk produk tersebut.

Dari observasi penelitian, ditemukan bahwa *value* bagi para pelanggan memang harus menjadi fokus pengembangan bagi organisasi bisnis. Hal itu terlihat dari peluncuran HasLab yang merupakan *platform crowdfunding* terhadap koleksi edisi terbatas ke tangan para penggemar pada tahun 2018. Pembentukan HasLab ini sebagai salah satu inovasi Hasbro Pulse yang melibatkan komunitas penggemar dalam pembuatan suatu mainan. Target *market* dari HasLab sendiri ialah para penggemar fanatik Hasbro yang menginginkan koleksi mainan yang spesifik dan ukurannya sangat besar (Burton, 2018). Partisipasi para penggemar fanatik ini berupa pendanaan terhadap koleksi mainan limited edition yang akan diluncurkan oleh HasLab yang disebut dengan *backers*. Koleksi mainan HasLab ini memang hanya ditujukan bagi para penggemarnya yang rela memberikan bantuan dana untuk proses produksi dan tidak akan diproduksi lagi di masa depan. Tidak hanya itu, HasLab juga memberikan *update-update* terkait proyek yang sedang diproduksi agar para *backers* mengetahui sejauh mana uangnya telah digunakan. Tentunya hal ini

memberikan nilai eksklusivitas bagi penggemar yang turut berpartisipasi dalam *crowdfunding* tersebut.

Dengan menjunjung slogan yang ditetapkan, Hasbro Pulse juga mendengarkan apa yang diinginkan oleh penggemarnya terhadap proyek-proyek yang sedang berjalan. Memang, tidak semua permintaan pelanggan selalu dituruti. Namun, organisasi bisnis harus mempertimbangkan segala aspek yang memang dibutuhkan dan diinginkan oleh penggemarnya agar *output* yang diterima dapat lebih efektif dan efisien. Salah satunya ialah sesi *Question & Answer* (Q&A) yang diadakan HasLab terkait proyek HeroQuest yang sedang berlangsung. Dari ratusan pertanyaan dan permintaan yang dilontarkan oleh penggemar pada kolom komentar Facebook Hasbro Pulse, tim HeroQuest telah memilah-milah pertanyaan yang dapat menjawab rasa penasaran seluruh penggemar dan permintaan yang akan dituruti oleh HasLab. Observasi pada media sosial Hasbro Pulse menunjukkan bahwa HasLab mencoba memenuhi permintaan penggemar yang menginginkan figur HeroQuest diproduksi dengan beberapa warna yang berbeda agar tidak monoton dan membosankan saat bermain *boardgame*. Padahal, rencana awal peluncuran proyek HeroQuest ini didesain dengan warna yang sama pada seluruh figur yang diberikan. Demi mewujudkan keinginan penggemarnya dan sudah dengan pertimbangan yang matang, HasLab rela mengubah rencana *budget* dan produksinya terkait dengan pewarnaan figur tersebut. Tindakan yang mementingkan kebutuhan dan keinginan pelanggannya memang diperlukan dalam situasi pasar yang terus berubah dengan cepat dan penuh ketidakpastian, sehingga dapat mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan oleh organisasi bisnis.

Selain itu, HasLab juga menambahkan hadiah tambahan berupa fitur “*unlock kejutan*” bagi para pelanggannya ketika target *backers* tertentu telah tercapai. Hal ini dapat menambahkan minat pelanggan untuk berpartisipasi dalam pendanaan *crowdfunding* yang diselenggarakan oleh organisasi bisnis. Kejutan berupa hadiah ini merupakan pemicu bagi pelanggan yang ingin melengkapi koleksi produknya yang sangat *limited edition*, bahkan tidak dapat dibeli dengan uang di kemudian hari. Nilai inilah yang perlu dibangun oleh organisasi bisnis dalam memenuhi keinginan pelanggan-pelanggannya, yaitu tidak hanya mencari keuntungan dalam penjualan produknya, namun juga dapat memberikan nilai (*value*) yang benar-benar diinginkan pelanggannya.

Dalam merangkul para pelanggannya, organisasi bisnis juga dapat mengadakan *event-event* untuk para pelanggannya. Hal ini dilakukan untuk membangun *brand image* dari organisasi bisnis dan membentuk komunitas pelanggan yang setia akan produk-produk yang ditawarkan oleh *brand* tersebut. *Event-event* ini dapat berupa *giveaway* produk yang memang banyak diminati para pelanggan ataupun mengadakan bakti sosial untuk bencana-bencana alam yang sedang terjadi dengan melibatkan partisipasi para pelanggan. Dalam situasi pandemi covid-19 saat ini, organisasi bisnis dapat mengadakan *event* tersebut secara *virtual* dengan berbagai teknologi yang telah ada. Organisasi bisnis dapat mengadakan event ini secara berkala sehingga dapat tetap menjaga hubungan baik dengan pelanggannya.

**Value Stream Sistem Crowdfunding dalam Revolusi Akuntansi Manajemen.** *Lean thinking* merupakan salah satu ilmu manajemen operasional yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memetakan, dan menganalisis aktivitas yang membentuk proses untuk mendeteksi adanya “pemborosan nilai” serta menjabarkan aliran aktivitas yang paling efektif dan efisien untuk dilakukan secara berurutan. Pemetaan aktivitas-aktivitas yang dikembangkan dalam proyek *lean* tersebut dapat dilakukan melalui penggunaan *Value Stream Mapping* (VSM) (Noto & Cosenz, 2021). Dalam akuntansi manajemen, *lean thinking* dapat digunakan untuk mendeteksi adanya pemborosan biaya dari aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah bagi pelanggan. Penggabungan teknik VSM dalam *lean* dengan proses akuntansi dapat dilakukan dengan menggunakan *Value Stream Costing* (VSC) agar dapat menyajikan informasi yang lebih efisien dan mendorong perilaku *lean* dalam organisasi bisnis. VSC ini dilakukan dengan maksud untuk mendeteksi biaya-biaya yang secara langsung berhubungan dengan *value stream* (Fontenelle & Sagawa, 2020). Dengan melakukan indentifikasi aktivitas dan biaya menggunakan VSM dan VSC, organisasi bisnis sudah tidak lagi menggunakan akuntansi tradisional, metode perhitungan total biaya yang dibutuhkan untuk pembuatan suatu produk dilakukan dengan menggunakan VSC yang lebih *lean*.

Berdasarkan observasi pada Hasbro Pulse, langkah-langkah kerja yang dibutuhkan untuk memproduksi produk *non-crowdfunding* dengan produk *crowdfunding* cukup berbeda. Langkah kerja pada produksi produk *crowdfunding* merupakan hasil inovasi perbaikan dari pemetaan dan pendeteksian aktivitas-aktivitas yang diperlukan dalam memproduksi produk *non-crowdfunding*. Hal ini dapat dilakukan oleh organisasi bisnis dengan cara mengidentifikasi seluruh aktivitas yang dilakukan mulai dari *research & development*, proses pembelian bahan baku, proses produksi, proses pemasaran, hingga distribusi produk ke tangan pelanggannya. Kemudian, langkah

selanjutnya adalah memetakan aktivitas mana saja yang termasuk *value added activity* dan *non-value added activity*. *Non-value added activity* ini merupakan aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah sehingga mengakibatkan timbulnya pemborosan dalam aktivitas tersebut. Pemborosan inilah yang perlu dihilangkan dengan memodifikasi proses-proses yang telah dilakukan sebelumnya dengan proses yang lebih efektif dan efisien.

Pada umumnya, organisasi bisnis yang bergerak di bidang manufaktur memulai aktivitasnya dengan melakukan *research & development*. Di tahap ini, tim R&D akan melakukan riset pasar terkait produk yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggan yang kemudian direalisasikan menjadi suatu produk tertentu. Setelah itu, produk yang telah lolos uji pasar ini masuk ke divisi *marketing* untuk memprediksi jumlah permintaan atas produk tersebut. Kemudian, divisi pembelian mencari *supplier-supplier* yang mampu memasok bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi dan melakukan pembelian bahan baku tersebut. Selanjutnya, produk tersebut masuk ke rantai produksi untuk diproduksi dalam jumlah yang besar sesuai dengan angka hasil prediksi permintaan pelanggan tadi ditambah dengan asumsi timbulnya produk cacat saat proses produksi. Biasanya asumsi produk cacat ini sebesar 5% dari total produksi yang dilakukan. Setelah semua produk selesai diproduksi, produk jadi ini pun didistribusikan ke berbagai distributor untuk dijual ke *end-user* yaitu pelanggan yang membutuhkan produk tersebut. Apabila produk yang sampai ke tangan pelanggan adalah produk yang cacat, maka pelanggan akan mengajukan pengembalian dan dikirimkan produk baru yang memang sudah masuk dalam perhitungan produk cacat.

Dari pengidentifikasian aktivitas proses peluncuran suatu produk tersebut, dapat ditemukan beberapa aktivitas yang mengakibatkan pemborosan bagi organisasi bisnis. Berdasarkan analisa VSC, aktivitas yang mengakibatkan pemborosan ini juga mengakibatkan timbulnya biaya-biaya yang seharusnya tidak perlu dikeluarkan karena tidak memiliki nilai tambah bagi pelanggannya. Organisasi bisnis harus dapat menghilangkan aktivitas tersebut atau bahkan menggantinya dengan aktivitas lain yang memberikan nilai tambah bagi pelanggannya. Salah satu aktivitas yang dapat mengakibatkan pemborosan yaitu melakukan prediksi jumlah permintaan atas produk karena permintaan pada industri kreatif ini sangat tidak menentu dan memiliki siklus hidup produk yang pendek. Prediksi permintaan yang tidak tepat dapat mengakibatkan pemborosan berupa kelebihan jumlah produksi dan timbulnya persediaan usang. Pemborosan tersebut juga dapat mengakibatkan kerugian finansial bagi organisasi bisnis. Jumlah produksi yang berlebihan akan mengakibatkan turunnya nilai dari produk tersebut, sehingga perlu melakukan promosi dengan diskon besar agar produk tersebut dapat habis terjual. Hal ini tentunya akan mengurangi pendapatan bersih yang telah diprediksi akan diterima oleh organisasi bisnis. Selain itu, kelebihan jumlah produksi juga dapat memakan porsi tempat penyimpanan di gudang. Hal ini juga merupakan pemborosan biaya bagi organisasi bisnis yang perlu melakukan penyewaan atau penggunaan gudang yang seharusnya tidak diperlukan.

Proyek *crowdfunding* yang diselenggarakan oleh Hasbro Pulse khususnya HasLab merupakan solusi dari pemborosan yang timbul pada proses produksi pada umumnya. Prediksi jumlah permintaan yang menjadi permasalahan dalam identifikasi sebelumnya dimodifikasi menjadi sistem *crowdfunding* sehingga tidak perlu memprediksi jumlah permintaan atas pelanggan lagi. Selain itu, sistem *crowdfunding* ini juga mengurangi ketidakpastian dalam organisasi bisnis baik dalam hal jumlah permintaan, maupun jumlah pendapatan yang diperoleh. Dengan adanya kepastian dalam hal jumlah permintaan, organisasi bisnis juga mendapat kepastian untuk hal-hal lainnya seperti ketepatan jumlah pembelian bahan baku, ketepatan jumlah produksi sehingga tidak ada kelebihan jumlah produksi, hingga ketepatan jumlah pendapatan yang diperoleh. Selain itu, dengan sistem *crowdfunding* ini organisasi bisnis tidak perlu mengeluarkan dana internal selama melakukan proses dari *input* hingga *output* suatu produk sehingga kestabilan keuangan organisasi bisnis juga lebih terjamin.

Adapun *value stream* atau langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh organisasi bisnis yang ingin melakukan *crowdfunding* yaitu dimulai dengan melakukan riset pasar dan pengembangan produk. Produk yang ditawarkan harus merupakan produk baru yang memang banyak diminati target pasar, belum pernah ada sebelumnya, dan bersifat *limited edition* sehingga ada nilai eksklusivitas bagi para pemberi dana (*backers*). Setelah rancangan produk tersebut telah selesai, organisasi bisnis harus menghitung prediksi biaya-biaya yang dibutuhkan untuk menentukan harga penjualan produk dan target minimal *crowdfunding*. Angka target *crowdfunding* dan harga penjualan ini dihitung untuk setidaknya menutup seluruh biaya operasional mulai dari R&D hingga distribusi produk ke pelanggan atau dengan kata lain disebut dengan titik *Break Event Point* (BEP). Setelah itu, rancangan produk dapat diluncurkan sekaligus dengan pembukaan proyek *crowdfunding* selama periode tertentu. Produk *crowdfunding* dapat mulai diproduksi ketika periode proyek *crowdfunding* telah berakhir dan mencapai target minimal yang telah ditetapkan. Jumlah produk yang diproduksi sesuai dengan jumlah permintaan yang masuk selama periode

crowdfunding tersebut ditambah dengan asumsi persentase timbulnya produk cacat. Setelah seluruh produk selesai diproduksi, langkah selanjutnya yaitu pendistribusian produk langsung ke *end-user* sehingga tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk diskon khusus pada distributor. Sistem *crowdfunding* ini tidak hanya menghilangkan aktivitas yang mengakibatkan pemborosan, namun juga memberikan nilai tambah bagi pelanggannya yaitu keterlibatan dalam proses produksi itu sendiri.

Selama menjalankan berbagai proyek *crowdfunding*, HasLab tentu melakukan berbagai perbaikan berkelanjutan terhadap strategi akuntansi manajemen yang menerapkan *crowdfunding* pada penawaran produknya agar mendapatkan *output* yang semakin efektif dan efisien. Banyak pelanggan yang memberikan respon positif terhadap keputusan perbaikan strategi tersebut. Berikut beberapa komentar dari beberapa pelanggan yang namanya telah disamarkan dan memiliki tanggapan yang pro terhadap tindakan Hasbro Pulse dalam melakukan perbaikan berkelanjutan sistem *crowdfunding*-nya:

*"Excellent, I love that we get another stretch goal, here's hoping it hits."* - David Budiman

*"Would've been amazing if this was a Galactus head! Bet that would've jumped the preorders to 20k."* - Kevin Tjipto

*"Love this! Thanks for adding another tier!"* - Christo Valentino

Namun, ada juga beberapa pelanggan yang merasa kecewa dengan perbaikan strategi yang dilakukan HasLab selama masa periode *crowdfunding* berlangsung tersebut. Berikut beberapa komentar yang kontra terhadap tindakan Hasbro Pulse tersebut dengan nama-nama yang telah disamarkan:

*"I'm down for this."* - Adrian Saputra

*"You've already doubled your target backing quota and only provided 3 extra tier additions and now ask for more backers for this cheap incorrect alternate head of the Tri-Sentinel? That's a real shame. I am incredibly disappointed."* - Yosua Martinus

Bahkan ada pelanggan yang namanya telah disamarkan, melontarkan kalimat sarkasme dengan maksud menyindir tindakan Hasbro tersebut.

*"I like how they waited till it's only a week left after destroying every initial goal only to put out another goal expecting EVEN more people to back it last minute .. greedy Hasbro"* - Riko Christian

Walaupun banyak yang kontra dengan tindakan Hasbro tersebut, proyek-proyek *crowdfunding* yang telah dilakukan oleh HasLab dapat dibilang sangat sukses. Hal itu dapat dilihat dari tingginya minat para pelanggan yang tidak termasuk dalam jangkauan pengiriman. Pelanggan yang berada di luar jangkauan pengiriman ini rela mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk mendapatkan produk *crowdfunding* tersebut melalui *reseller* yang melayani pengiriman world-wide seperti Big Bad Toy Store (BBTS). Harga yang ditawarkan oleh *reseller* ini jauh lebih mahal dibandingkan dengan harga normal yang ditawarkan, yaitu mencapai 1,5-2,0 kali lipatnya. Walaupun harga yang ditawarkan terbilang sangat mahal, para pelanggan tetap rela mengeluarkan sejumlah biaya tersebut untuk mendapatkan produk *limited edition* yang hanya dapat diperoleh selama periode *crowdfunding*. Hal itu dapat dilihat dari salah satu komentar pada sebuah *postingan* yang menunjukkan harga BBTS jauh lebih mahal dari yang ditetapkan oleh HasLab.

*"\$150 mark up?? I'll take 2!"*

Komentar-komentar tersebut membuktikan antusiasme para pelanggan terhadap proyek HasLab ini yang dapat dikatakan sangat sukses. Pelanggan juga memberikan respon yang positif terhadap pengadaan proyek *crowdfunding*. Selain itu, komentar tersebut juga menunjukkan bahwa organisasi bisnis harus terus melakukan perbaikan-perbaikan agar dapat memberikan layanan sesuai yang diharapkan oleh para pelanggannya. Hal ini menunjukkan bahwa pembuatan proyek *crowdfunding* yang tepat dengan sasaran pasar yang tepat efektif dilakukan oleh organisasi bisnis di bidang manufaktur kreatif yang ingin mengurangi biaya dan risiko dalam bisnisnya. Selain itu, organisasi bisnis yang telah memiliki pasarnya tersendiri atau komunitas tertentu akan

memudahkan proses perintisan proyek *crowdfunding* ini. *Crowdfunding* dapat menjadi solusi yang *leanovation* bagi organisasi bisnis yang ingin melakukan inovasi berisiko tinggi.

**Proses Transaksi yang Berfokus pada Waste Elimination.** Sebagian besar organisasi yang bergerak di industri kreatif mainan menerapkan model bisnis *push system* dengan melakukan *mass production* suatu produk mainan tertentu. Padahal, rantai pasok dalam industri mainan tidaklah stabil. Ketidakstabilan rantai pasok ini menimbulkan risiko bisnis berupa biaya persediaan usang, timbulnya *lost sales*, hingga penurunan harga produk yang cukup signifikan akibat perubahan tren yang sangat cepat (Brillinger et al., 2019). Namun, terdapat kesenjangan antara praktik dan harapan para pelaku industri mainan, karena sebagian besar organisasi industri mainan ingin mengurangi jumlah persediaan yang relatif bernilai tinggi ini (Wong et al., 2005). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar industri mainan melakukan produksi yang lebih banyak dibandingkan dengan jumlah permintaan yang beredar pasar.

Kelebihan produksi dan kelebihan jumlah persediaan baik berupa produk jadi maupun setengah jadi merupakan dua dari depalan *waste* yang perlu dihilangkan dalam penerapan prinsip *Lean* (Duffy & Wong, 2013). Dari hasil observasi, diketahui bahwa organisasi bisnis juga harus memiliki kesadaran akan *waste* yang berisiko bagi keberlangsungan organisasi bisnisnya. Jika organisasi bisnis menerapkan *push system* yaitu dengan memproduksi produknya dalam jumlah besar secara langsung, maka akan berisiko pada kelebihan jumlah persediaan. Namun sebaliknya, jika organisasi bisnis hanya memproduksi sesuai dengan prediksi permintaan, maka akan terdapat permintaan baru yang tidak terlayani. Hal ini berisiko menimbulkan terjadinya *overstock* ataupun *lost sales*. Menurut Brillinger et al. (2019), dilema ini membuat organisasi bisnis dihadapkan pada dua risiko dalam bisnis, yaitu risiko ketidakpastian permintaan pelanggan dan risiko sumber daya keuangan. Risiko ketidakpastian pelanggan ini seperti yang telah dijelaskan terkait terjadinya *overstock* dan *lost sales*. Sedangkan risiko sumber daya keuangan dapat terjadi akibat kelebihan jumlah persediaan yang akhirnya mengharuskan organisasi bisnis menurunkan harga jual produknya, sehingga jumlah pendapatan yang diperoleh tidak sesuai dengan *budget* awal dalam penetapan harga produk (Brillinger et al., 2019).

Organisasi bisnis dapat menyiasati timbulnya risiko tersebut dengan melakukan modifikasi pada cara pelanggan melakukan transaksi dan membeli produk-produk yang telah ditawarkan. Organisasi bisnis dapat membagi penawaran produknya dengan dua mekanisme, yang pertama secara ready stock dengan jumlah yang tidak berlebihan dan yang kedua yaitu melalui sistem pre-order untuk mayoritas produk yang ditawarkan. Hal ini dilakukan untuk melakukan testing produk pada pasar, apakah produk tersebut diminati oleh para pelanggan atau tidak. Produk-produk ready stock yang telah habis terjual dan masih diminati oleh pelanggan dapat kembali diproduksi dengan mekanisme pre-order. Hal ini sesuai dengan salah satu pilar dalam konsep *lean* yang pertama kali diperkenalkan dalam Toyota Production System (TPS), yaitu *Just In Time* (JIT). JIT ini memiliki prinsip untuk dapat menyediakan produk dalam jumlah yang dibutuhkan pada waktu yang tepat sehingga keputusan produksi diambil berdasarkan permintaan pelanggan atau yang lebih dikenal dengan *pull system* (Chiarini et al., 2018). *Lean thinking* ini dapat diterapkan dalam organisasi baik di tingkat strategis maupun pada segmen-segmen organisasi yang spesifik (Bader et al., 2020).

Selain itu, hasil yang *lean* juga dapat diperoleh dengan menerapkan *crowdfunding* ketika akan meluncurkan proyek yang benar-benar baru, eksklusif, dan berisiko tinggi sehingga membutuhkan biaya yang besar. Biasanya *crowdfunding* ini dilakukan oleh perusahaan-perusahaan *start-up* dalam mengumpulkan dana dari kerumunan untuk membuat proyek tertentu (Yin et al., 2019). Namun, dalam penelitian ini ditemukan bahwa tidak hanya perusahaan *start-up* yang dapat melakukan *crowdfunding*. Organisasi bisnis yang besar dan telah memiliki brand image yang baik juga dapat memanfaatkan *crowdfunding* untuk mengurangi *waste* yang dapat menimbulkan risiko bagi bisnis. Memang banyak pro dan kontra yang timbul akibat penerapan sistem ini dalam organisasi bisnis yang raksasa, karena ada beberapa orang yang menilai bahwa organisasi bisnis konglomerat sebenarnya tidak membutuhkan bantuan dana dalam menjalankan proyeknya. Akan tetapi, ketika dilihat dari sisi organisasi bisnis itu sendiri, penerapan *crowdfunding* ini dapat menjaga stabilitas keberlangsungan usaha organisasi bisnis sehingga dapat terus memberikan produk-produk terbaiknya kepada para pelanggan yang membutuhkan dan menginginkan produk tersebut. Hal ini sejalan dengan pemikiran yang menyatakan bahwa sistem *crowdfunding* dibuat tidak hanya sekedar untuk media pendanaan, namun memiliki tujuan dalam penciptaan nilai bersama baik bagi pelaku organisasi bisnis maupun bagi pelanggan yang menjadi pemberi dana dalam proyek *crowdfunding* (Quero & Ventura, 2015). Organisasi bisnis dapat menggunakan agen pencari dana seperti Kickstarter dalam melakukan proyek *crowdfunding*. Namun, organisasi bisnis besar yang telah memiliki *website* pribadi dapat memanfaatkan *website* tersebut sebagai *platform crowdfunding* pribadinya karena *website* tersebut telah sering dikunjungi

oleh para pelanggan setianya sehingga proyek *crowdfunding* dapat merujuk pada pasar yang tepat. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi bisnis besar dapat menerapkan *crowdfunding* sebagai *corporate start-up*, bukan organisasi bisnis *start-up*. *Corporate start-up* merupakan organisasi bisnis yang telah berdiri lama dan sudah cukup besar, namun ingin melakukan pengembangan kapabilitas inovasinya. Dengan menerapkan sistem *crowdfunding* ini, secara tidak langsung organisasi bisnis dapat mengurangi risiko keuangan yang timbul akibat memproduksi produk mainan *premium* dalam jumlah banyak. Di samping itu, dengan menerapkan sistem *crowdfunding* organisasi bisnis juga menerapkan *pull system* dalam menjalankan proyek. Pengurangan jumlah *waste* berupa kelebihan produksi dan persediaan usang juga dapat dicapai sehingga dapat mengurangi penggunaan *warehouse* yang membutuhkan biaya tidak sedikit.

Sistem *crowdfunding* memiliki fungsi yang lebih luas daripada sekedar pembiayaan, sistem ini merupakan struktur yang diciptakan untuk memungkinkan penciptaan nilai bersama untuk semua pelaku yang berbeda melalui penerapan sumber daya dari seluruh peserta untuk menciptakan produk yang berorientasi pada pasar dan berbasis hubungan (Quero & Ventura, 2015). Menurut De Buysere et al. (2012) dalam Yin et al. (2019) terdapat empat jenis *platform crowdfunding*, yaitu *crowdfunding* berbasis donasi, *crowdfunding* berbasis *reward*, *crowdfunding* berbasis ekuitas, dan *crowdfunding* berbasis pinjaman. *Crowdfunding* berbasis donasi merupakan pengumpulan dana dari kerumunan untuk proyek amal tanpa ada imbalan eksistensial. *Crowdfunding* berbasis *reward* merupakan penggalangan dana untuk meluncurkan suatu proyek yang memberikan manfaat nyata yang bersifat non-finansial bagi banyak orang seperti *pre-order* produk atau layanan tertentu. Terakhir, *platform crowdfunding* berbasis ekuitas dan pinjaman merupakan penggalangan dana yang memberikan imbalan berupa finansial. Dalam *crowdfunding* berbasis ekuitas, imbalan finansial yang diberikan berupa bagi hasil dari keuntungan yang telah dicapai. Sedangkan dalam *crowdfunding* berbasis pinjaman, imbalan finansial yang diberikan berupa bunga dari dana pinjaman tersebut. *Crowdfunding* berbasis *reward* sendiri memiliki dua macam model penggalangan dana, yaitu "*all or nothing*" dan "*keep what you raise*". Model "*all or nothing*" merupakan penggalangan dana yang dananya hanya diterima ketika target pendanaan tercapai. Sedangkan model "*keep what you raise*" merupakan penggalangan dana yang akan menerima seluruh dana yang terkumpul walaupun target pendanaannya tidak tercapai (Yin et al., 2019).

Sistem *crowdfunding* yang dapat diterapkan oleh organisasi bisnis berbasis produk atau yang biasa disebut dengan B2C (*business to consumer*) yaitu *crowdfunding* berbasis *reward*. Penerapan *crowdfunding* ini dapat memudahkan manajemen dalam menentukan *budget* terhadap pelaksanaan suatu proyek. Pihak manajemen organisasi bisnis tidak perlu melakukan revisi *budget* secara besar-besaran apabila terdapat perubahan permintaan akibat ketidakpastian. *Crowdfunding* yang diselenggarakan oleh organisasi bisnis dapat mengurangi persentase ketidakpastian yang dialami. Secara permintaan, organisasi bisnis dapat mengetahui dengan jelas dan spesifik berapa jumlah proyeksi produk tersebut harus diproduksi, yaitu sejumlah dengan jumlah *backers* ditambah dengan asumsi persentase barang cacat seperti yang telah dibahas pada identifikasi *value stream*. Secara pendapatan, organisasi bisnis juga dapat memastikan berapa *omzet* yang akan diperoleh dari proyek tersebut sebelum proses produksi dilakukan sehingga dapat memudahkan manajemen dalam membuat keputusan-keputusan terkait permasalahan di lapangan. Oleh karena itu, organisasi bisnis dapat mengurangi jumlah biaya yang dikeluarkan sekaligus mengurangi risiko-risiko yang dapat terjadi dalam menjalankan bisnisnya dengan meminimalkan persentase ketidakpastian yang dihadapi.

**Inovasi yang Kaizen.** Tren organisasi bisnis yang terjadi saat ini ialah terus melakukan inovasi yang efektif dan efisien sehingga dapat bertahan dan berkembang di tengah kompetisi bisnis yang semakin ketat dan perkembangan teknologi yang semakin pesat. Organisasi bisnis harus mampu melakukan pengembangan inovasi yang dapat memberikan berbagai manfaat bagi para pelanggannya agar dapat terus *sustain*. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa organisasi perlu melakukan inovasi yang disertai dengan penciptaan nilai untuk memenuhi tuntutan berbagai *stakeholder* (Dobni et al., 2015). Itu perlu dilakukan karena permintaan-permintaan yang akan dihadapi oleh organisasi bisnis bersifat dinamis sehingga dapat bersaing dengan kompetitor lain yang berkecimpung dalam industri sejenis yang merupakan salah satu risiko mikro (Ho et al., 2015).

Sebagai pelaku organisasi bisnis, khususnya industri mainan tentu harus melakukan berbagai inovasi terkait produk koleksi mainan yang ditawarkan kepada para pelanggannya. Inovasi produk ini tentu merupakan suatu kewajiban bagi industri mainan karena anak-anak akan cepat bosan ketika dihadapkan pada mainan yang sama dalam jangka waktu yang cukup lama sehingga siklus hidup dari produk mainan ini menjadi lebih singkat. Selain inovasi produk, organisasi bisnis juga dapat melakukan inovasi *channel*, yang merupakan inovasi terhadap metode

yang digunakan organisasi untuk menawarkan produknya dengan media yang lebih baru dan lebih mudah dijangkau oleh pelanggan. Inovasi *channel* ini dapat dilakukan dengan mengembangkan metode transaksinya yang awalnya *offline* menjadi *online*. Selain itu, inovasi *channel* juga dapat dilakukan dengan mengubah sistem ketersediaan produk dari yang mulanya *ready stock* menjadi *pre-order*. Penerapan sistem crowdfunding juga dapat menjadi salah satu inovasi *channel* bagi organisasi bisnis karena benar-benar melibatkan para pelanggan untuk memberikan bantuan dana terhadap pelaksanaan suatu proyek tertentu. Proses transaksi ini ialah sistem *crowdfunding* yang dikembangkan oleh organisasi bisnis harus menawarkan produk yang *limited edition* sehingga memberikan nilai tambah bagi backers yang berpartisipasi. Penerapan sistem crowdfunding juga merupakan inovasi *process* yang mengembangkan proses internal suatu organisasi mulai dari *input* hingga *output* yang dihasilkan. Organisasi bisnis dapat mengubah sumber pendanaannya sebagai input dalam memproduksi suatu produk, yang biasanya melalui dana internal organisasi menjadi dana yang dikumpulkan dari para pelanggan yang berminat pada proyek yang ditawarkan. Organisasi bisnis juga perlu mengubah *timeline* peluncuran produknya sebagai *output*, yang biasanya langsung diproduksi dengan jumlah tertentu menjadi proses produksi yang disesuaikan dengan jumlah permintaan setelah sejumlah *backers* terkumpul untuk mendanai proyek tersebut dalam kurun waktu tertentu.

Pengembangan inovasi dalam organisasi bisnis tidak hanya berhenti pada perubahan proses transaksi dengan melibatkan sistem *crowdfunding* itu saja. Organisasi bisnis harus terus melakukan *continuous improvement* agar dapat mempertahankan *sustainability* dari organisasi bisnisnya. *Continuous improvement* ini merupakan salah satu prinsip *lean* yang harus dilakukan untuk menyelesaikan masalah sehingga dapat meningkatkan efisiensi dari aktivitas bisnis secara berkelanjutan (Gong & Janssen, 2015). *Kaizen* yang dapat diterapkan dengan melakukan pengembangan sistem *crowdfunding* yang semakin membaik dari waktu ke waktu. Memang, implementasi sebuah inovasi yang benar-benar baru tidak selalu sempurna. Perlu adanya perbaikan-perbaikan dari masalah yang ditimbulkan oleh hasil inovasi tersebut. Setiap proyek baru yang diluncurkan harus menunjukkan perubahan yang mengarah pada perbaikan agar keberlangsungan proyek itu dapat lebih memuaskan kebutuhan dan keinginan para pelanggannya. Ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa kemampuan inovasi suatu organisasi tidak datang secara otomatis, untuk menghasilkan inovasi yang efektif dan efisien diperlukan proses perbaikan secara terus menerus (Solaimani et al., 2019).

Perbaikan berkelanjutan pada sistem *crowdfunding* yang dapat dilakukan oleh organisasi bisnis ada berbagai hal, salah satunya ialah pemberian koleksi produk pelengkap bagi para *backers* ketika jumlah *backers* mencapai target tambahan tertentu. Inovasi yang dilakukan ini merupakan inovasi terhadap *product system* yaitu menciptakan produk pelengkap yang saling berhubungan dengan produk utamanya sehingga dapat memperkuat posisi di pasar. Penambahan target baru ini dapat diterapkan dengan menggunakan gamifikasi yaitu sistem unlock, sehingga backers dapat meraih reward ketika mencapai angka yang telah ditetapkan. Hal ini tentunya membuat para pelanggan merasa wajib memiliki keseluruhan koleksi produk yang diluncurkan. Produk pelengkap ini dapat dibuat dengan manfaat yang saling ketergantungan dengan produk utamanya, sehingga pelanggan merasa tidak puas ketika tidak mendapatkan *set* produk secara lengkap. Peluang ini dimanfaatkan oleh organisasi bisnis untuk meningkatkan jumlah *backers* yang berpartisipasi dalam proyek-proyek *crowdfunding* yang ditawarkan tersebut.

Inovasi yang dilakukan oleh suatu organisasi positif dapat memberikan hasil yang positif ataupun negatif bagi kinerja keuangan bisnis. Dalam mencapai tujuan inovasi tersebut, organisasi bisnis tentu tidak dapat menghindari adanya risiko (Cheese, 2016). Apabila hasil inovasinya positif, maka kinerja keuangan organisasi bisnis tersebut akan meningkat dan dapat digunakan untuk melakukan inovasi yang berkelanjutan. Sebaliknya apabila hasil inovasinya negatif, maka itu akan menghambat inovasi berikutnya (Laforet, 2011). Inovasi-inovasi yang dilakukan dengan menerapkan *leanovation* ini dapat menunjukkan hasil yang positif bagi kinerja keuangan bisnisnya. Selain dengan sumber dana yang sudah didapatkan dari para pelanggan sebelum proses produksi dilakukan, jumlah *backers* yang berpartisipasi dalam proses *crowdfunding* pertama pun sangatlah banyak sehingga dapat meningkatkan jumlah omzet yang diperoleh organisasi bisnis. Hasil yang positif dari inovasi ini akhirnya membuat organisasi bisnis dapat terus melakukan inovasi-inovasi berikutnya yang bersifat memperbaiki kekurangan-kekurangan pada proyek sebelumnya. Kemudian, inovasi perbaikan tersebut ditanggapi dengan positif oleh para pelanggan sehingga proyek-proyek *crowdfunding* berikutnya dapat dikatakan mengalami peningkatan keberhasilan dibandingkan proyek yang pertama. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa proyek *crowdfunding* ini dapat membuat organisasi bisnis mengurangi *waste* kelebihan jumlah produksi dan persediaan usang serta menciptakan inovasi-inovasi yang dapat mengurangi risiko bisnis.



### **Implikasi *Leanovation* dalam Akuntansi Manajemen melalui *Crowdfunding*.**

*Crowdfunding* merupakan cara alternatif pendanaan yang mengumpulkan sekelompok orang atau orang banyak yang berkontribusi dalam jumlah kecil untuk suatu proyek, produk, atau ide yang baru (Bouncken et al., 2015; Yin et al., 2019; Hossain & Oparaocha, 2016; Moritz & Block, 2016). Penerapan sistem *crowdfunding* yang dilakukan, memberikan gambaran bagaimana suatu organisasi bisnis dapat menerapkan prinsip *lean* dan melakukan inovasi secara bersamaan sehingga dapat menciptakan organisasi yang *leanovation*. Selain itu, pernyataan yang menyebutkan bahwa *crowdfunding* hanya untuk perusahaan *start-up* juga dapat dipatahkan, karena perusahaan besar pun dapat melakukan *crowdfunding* sebagai sumber pendanaannya. Perusahaan besar dapat memosisikan diri sebagai *corporate start-up* yang melakukan berbagai upaya untuk dapat mengurangi risiko bisnis melalui sistem *crowdfunding* ini dengan merangkul para pelanggan atau objek pasar yang dituju. Pembelian produk yang sudah terjamin dari keikutsertaan para *backers* dalam proyek *crowdfunding* dapat memudahkan organisasi bisnis dalam melakukan berbagai inovasi karena tidak perlu memikirkan risiko kelebihan jumlah produksi. Tentunya hal ini membuat aktivitas bisnis dalam internal organisasi bisnis menjadi lebih efektif dan efisien serta dapat mengurangi timbulnya *waste* dalam organisasi.

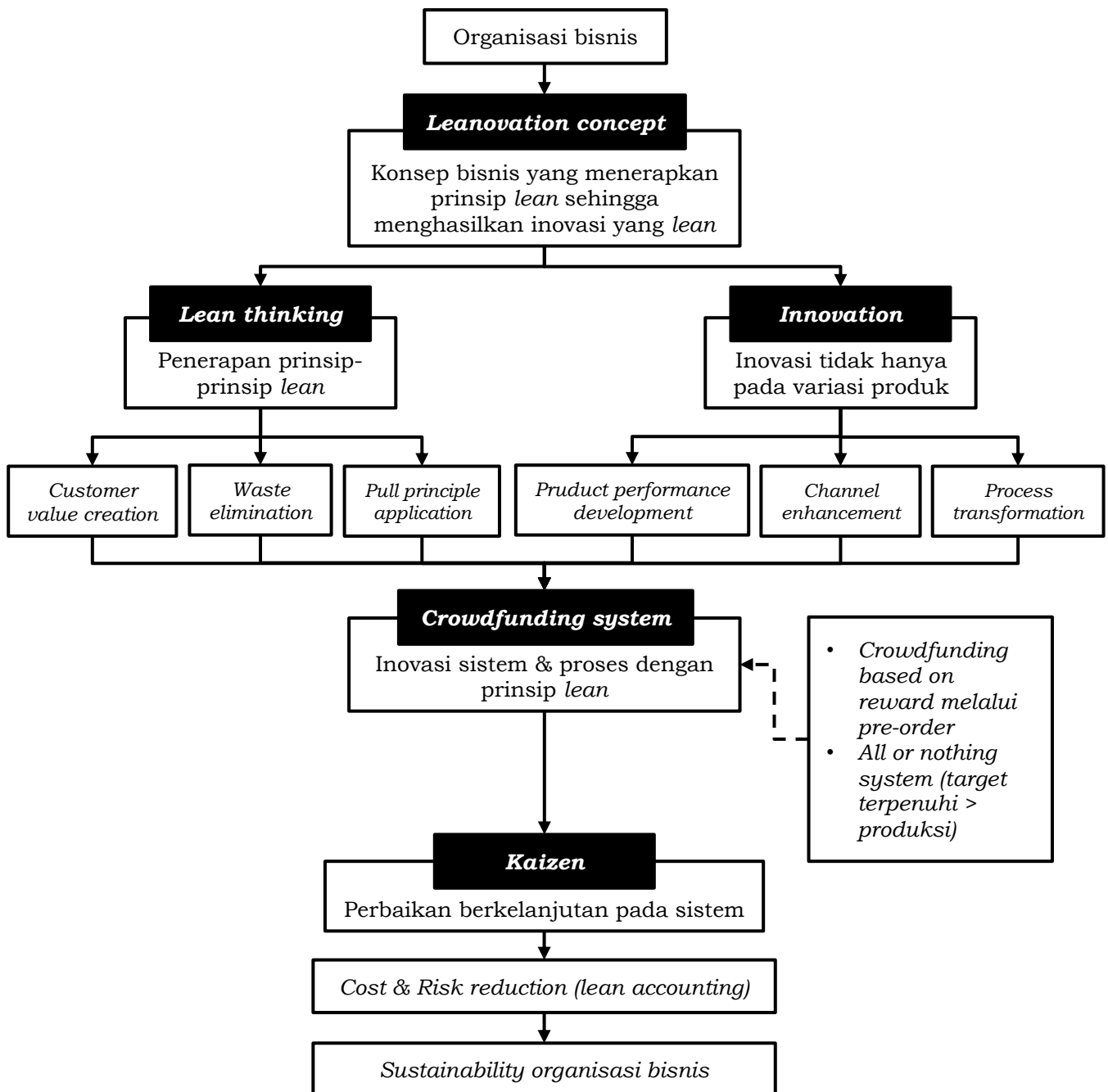
Dalam penelitian Wong et al. (2005), disebutkan bahwa mayoritas organisasi bisnis yang bergerak di industri mainan melakukan *mass production* sehingga memaksa pelanggan untuk mengonsumsi apa yang telah mereka tawarkan. Namun, organisasi bisnis saat ini perlu mulai meninggalkan strategi tradisional yang dilakukan oleh industri mainan ataupun industri manufaktur kreatif lainnya dengan menerapkan *lean thinking* yang dapat mengurangi pemborosan melalui perbaikan secara terus menerus (Abhishek Dixit et al., 2015). Penerapan *pull system* dengan menawarkan desain produknya terlebih dahulu dapat menjadi alternatif *lean thinking* sehingga dapat menarik jumlah permintaan yang harus diproduksi. Hal itu selaras dengan pernyataan yang menyebutkan bahwa organisasi bisnis yang ingin kompetitif harus mampu menerapkan *Just In Time* (JIT) dengan memperbaiki aktivitasnya bukan dengan menekan biaya-biayanya (Ruiz-de-arbulo-lopez et al., 2013). Organisasi bisnis seharusnya tidak melakukan penekanan biaya dalam memproduksi produk yang ditawarkan dengan mengurangi kualitas dari produk tersebut. Namun, penekanan biaya dapat dilakukan dengan menerapkan salah satu pilar *lean* yaitu JIT. Penerapan JIT yang menyediakan produk tepat pada waktunya ini dilakukan hanya dengan mengubah proses aktivitasnya yang biasanya sekedar melakukan riset pasar kemudian langsung memproduksinya dalam jumlah tertentu yang akan dijual, menjadi sebaliknya. Organisasi bisnis perlu melakukan riset pasar terlebih dahulu untuk melakukan perancangan produk yang akan ditawarkan, kemudian menawarkan produknya kepada target pasar melalui sistem *crowdfunding*, dan yang terakhir melakukan produksi sesuai dengan jumlah permintaan yang telah dicapai.

Penerapan *leanovation* yang mengacu pada *lean* dan inovasi melalui sistem *crowdfunding* tersebut dapat mengurangi risiko bisnis yang seringkali menjadi permasalahan. Organisasi bisnis yang menerima dana hasil *crowdfunding* juga harus dapat memberikan keyakinan bagi para calon *backers* sehingga dapat percaya dan mau menjadi *backers* proyek tersebut. Perhitungan biaya terkait produk yang ditawarkan juga harus memperhitungkan pencadangan yang diperlukan untuk kemungkinan terjadinya cacat produksi. Hal itu dilakukan agar organisasi bisnis juga tidak mengalami kerugian ketika ada komplain dari *backers* terkait produk yang cacat atau rusak. Dengan begitu, risiko berupa ketidakpastian bagi organisasi bisnis maupun para *backers* dapat berkurang secara signifikan. Keberhasilan upaya penggalangan dana dengan sistem *crowdfunding* didasari pada jaringan pribadi dan kualitas dari proyek yang ditawarkan (Mollick, 2014; Aprilia & Wibowo, 2017).

*Kaizen* atau *continuous improvement* merupakan salah satu cara untuk dapat meningkatkan operasi bisnis secara terus menerus yang selalu didorong melalui inovasi serta pendidikan. Hal ini dapat menjadi fokus dalam organisasi bisnis agar dapat terus meningkatkan operasi bisnisnya. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, organisasi bisnis perlu melakukan perbaikan secara terus menerus dengan menciptakan berbagai inovasi pada setiap proyek *crowdfunding* yang diluncurkan. Tidak hanya inovasi yang *kaizen* pada sistem *crowdfunding*nya, namun organisasi bisnis juga harus melakukan inovasi yang *kaizen* dalam seluruh aspek organisasi bisnisnya. Inovasi yang bersifat perbaikan secara berkelanjutan ini tentu memberikan dampak positif bagi keberlangsungan organisasi bisnis. Dampak-dampak positif tersebut antara lain eliminasi pemborosan yang seringkali menjadi masalah dalam industri mainan maupun industri manufaktur kreatif lainnya, yaitu kelebihan jumlah produksi dan timbulnya persediaan usang akibat kelebihan produksi tersebut; mengurangi jumlah biaya yang harus dikeluarkan organisasi bisnis dalam melakukan produksi produk yang ditawarkan karena tidak ada kelebihan persediaan yang membutuhkan biaya lokasi penyimpanan dan biaya penyusutan nilai produk akibat perubahan tren; produk dan layanan yang ditawarkan lebih sesuai dengan apa yang

diinginkan oleh para pelanggannya karena perbaikan dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan pelanggannya atau sesuai dengan target pasar; kemudahan dalam pembuatan *budget* terhadap setiap proyek yang dilakukan oleh organisasi bisnis, karena pendanaan proyek dilakukan dengan menggunakan uang hasil *crowdfunding* bukan dana internal organisasi; peningkatan jumlah *backers* pada setiap proyeknya yang dapat memberikan dampak pada peningkatan jumlah *revenue* yang diperoleh, serta pemberian *value* kepada pelanggan yang dapat terlibat langsung dalam pendanaan produksi produk yang ditawarkan.

Seluruh fenomena yang terjadi pada Hasbro Pulse khususnya pada HasLab dilakukan untuk dapat memberikan produk dan layanan sesuai dengan slogan yang telah dijadikan sebagai pedomannya. Untuk dapat memenuhi itu, HasLab melakukan berbagai aktivitas yang didasarkan pada konsep *leanovation*. Konsep *leanovation* diaplikasikan oleh HasLab dengan menerapkan berbagai prinsip *lean* sehingga dapat menciptakan berbagai inovasi yang mampu meminimalkan terjadinya pemborosan. HasLab juga menerapkan *kaizen* atau *continuous improvement* dengan mempertimbangkan keinginan dan kebutuhan penggemarnya sehingga dapat mencapai Hasbro Pulse yang sesuai dengan slogannya. Hal itu akhirnya berdampak pada peningkatan jumlah penggemar yang terlihat dari peningkatan jumlah *backers* setiap proyek *crowdfunding*-nya. Dengan begitu, *leanovation* yang menggabungkan konsep *lean* dan inovasi pada HasLab dengan sistem *crowdfunding* yang diterapkan, dapat membantu organisasi dalam melakukan reduksi biaya dan risiko bisnis sehingga dapat mempertahankan *sustainability* dari organisasi bisnis. Adapun gambaran model konseptual dari pembahasan di atas adalah pada bagan (Gambar 2) sebagai berikut:



**Gambar 2. Bagan Konseptual *Leanovation***

Bagan konseptual *leanovation* pada Gambar 2 menunjukkan bahwa segala jenis organisasi bisnis dapat menerapkan konsep *leanovation* dengan mengutamakan pelaksanaan konsep *lean thinking* dan inovasi. Pembuatan keputusan dalam bisnis perlu disertai dengan penerapan konsep *lean thinking* yang merujuk pada prinsip-prinsip *lean*, seperti membuat *customer value*, eliminasi pemborosan, hingga penerapan *pull system*. Selain menerapkan prinsip *lean*, organisasi bisnis juga perlu melakukan berbagai inovasi, baik pengembangan produk maupun sistem yang digunakan. Salah satu sistem yang menerapkan *leanovation* tersebut adalah penerapan *crowdfunding* yang terus menerus melakukan *continuous improvement* dengan beberapa perbaikan dari proyek-proyek sebelumnya. Penerapan konsep ini dapat membantu organisasi bisnis dalam menerapkan *lean accounting*, yaitu mengurangi biaya dan risiko dalam bisnis. Selain itu, *leanovation* juga dapat membantu mempertahankan *sustainability* dari organisasi bisnis.

## SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi bisnis akan mendapatkan beberapa manfaat dari penerapan sebagian konsep *leanovation*. Hal itu dilakukan dengan menerapkan prinsip *lean* sekaligus melakukan beberapa inovasi dalam setiap proyek yang dibuat. Selain itu, organisasi bisnis juga harus selalu menerapkan *continuous improvement* sehingga dapat semakin

mendekati kategori organisasi bisnis yang *leanovation*. Prinsip *lean* pertama yang perlu diterapkan oleh organisasi bisnis ialah membuat *value* bagi para pelanggannya dengan mengutamakan pelanggan dalam membuat setiap strategi bisnis organisasi. Prinsip kedua yang perlu diterapkan dalam organisasi bisnis yaitu pembuatan *value stream* yang berfokus pada *waste elimination*, dengan melakukan *crowdfunding* yang menggunakan sistem *pre-order* dapat mengurangi pemborosan kelebihan jumlah produksi. Selain mengurangi pemborosan, penerapan sistem *crowdfunding* tersebut juga dapat mengurangi risiko ketidakpastian permintaan dalam suatu organisasi bisnis. Prinsip *lean* terakhir yang tidak kalah penting yaitu *continuous improvement*. Organisasi bisnis harus terus melakukan berbagai inovasi yang merupakan pilar penting dalam *leanovation* dengan menerapkan konsep *Kaizen* atau yang sering disebut dengan *continuous improvement*. Setiap peluncuran proyek baru, selalu disertai dengan inovasi yang bersifat memperbaiki sistem yang telah berjalan sebelumnya.

Konsep *leanovation* yang menjadi topik penelitian ini dapat diterapkan dalam bisnis dengan mengutamakan pelaksanaan konsep *lean thinking* dan inovasi. Seiring dengan penerapan prinsip *lean*, perusahaan juga perlu melakukan berbagai inovasi mulai dari pengembangan produk hingga sistem. Salah satu sistem yang menerapkan *leanovation* pada penelitian ini adalah penerapan *crowdfunding* yang terus menerus melakukan *continuous improvement*. Hasil penelitian ini dapat mengajarkan pada dunia bisnis bahwa inovasi dan pemutakhiran akuntansi manajemen yang benar akan memberi dampak yang sangat signifikan bagi pengurangan risiko sekaligus peningkatan efisiensi usaha. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu tidak menggunakan data internal objek terkait strategi selama pelaksanaan *crowdfunding* karena metode netnografi hanya menggunakan data terbuka yang dapat diperoleh melalui internet. Kemudian, masih terdapat *tools leanovation* lainnya yang dapat digunakan organisasi bisnis yang belum dibahas dalam penelitian ini.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abhishek Dixit, Vikas Dave, & Alakshendra Pratap Singh. (2015). Lean Manufacturing: An Approach for Waste Elimination. *International Journal of Engineering Research And*, 4(04), 532–536. <https://doi.org/10.17577/ijertv4is040817>
- Aprilia, Lady, & Wibowo, S. S. (2017). The Impact of Social Capital on Crowdfunding Performance. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1), 44–57. <https://doi.org/10.21002/seam.v11i1.7737>
- Azudin, A., & Mansor, N. (2018). Management accounting practices of SMEs : The impact of organizational DNA , business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, 23, 222–226. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.014>
- Bader, B. H., Badar, M. A., Rodchua, S., & McLeod, A. (2020). A study of the balancing of lean thinking and stakeholder salience in decision-making. *TQM Journal*, 32(3), 441–460. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2019-0108>
- Berland, N., Curtis, E., & Sponem, S. (2018). Exposing organizational tensions with a non-traditional budgeting system. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(1), 122–140. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2016-0010>
- Bouncken, R. B., Komorek, M., & Kraus, S. (2015). Crowdfunding : *International Business & Economics Research Journal*, 14(3), 407–416.
- Brillinger, A. S., Els, C., Schäfer, B., & Bender, B. (2019). Business model risk and uncertainty factors: Toward building and maintaining profitable and sustainable business models. *Business Horizons*, 63(1), 121–130. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.009>
- Burton, B. (2018). *Get ready for Hasbro's biggest Star Wars toy yet*. Cnet.Com. <https://www.cnet.com/news/largest-star-wars-toy-jabba-hutt-barge-ever-made-coming-from-hasbro/>
- Cheese, P. (2016). Managing risk and building resilient organisations in a riskier world. *Journal of Organizational Effectiveness*, 3(3), 323–331. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2016-0044>
- Chiarini, A., Baccarani, C., & Mascherpa, V. (2018). Lean production , Toyota Production System and Kaizen philosophy A conceptual analysis from the perspective of Zen Buddhism. *The TQM Journal*, 30(4), 425–438. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0178>

- Dobni, C. B., Klassen, M., & Nelson, W. T. (2015). Innovation strategy in the US: Top executives offer their views. *Journal of Business Strategy*, 36(1), 3–13. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2013-0115>
- Duffy, G. L., & Wong, A. K. (2013). Complementary strengths. *Six Sigma Forum Magazine*, 22–25.
- Fernandes, A. A. R., & Solimun. (2017). Moderating effects orientation and innovation strategy on the effect of uncertainty on the performance of business environment. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1211–1219. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0088>
- Fontenelle, A. O., & Sagawa, J. K. (2020). *The alignment between management accounting and lean manufacturing: rhetoric and reality*. April. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2020-0216>
- Fullerton, R. R., Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2014). Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices. *Journal of Operations Management*, 32(7–8), 414–428. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.002>
- Global, L. (2018). *NPD: Toy Sales Up in Major Markets*. License Global. <https://www.licenseglobal.com/industry-news/npd-toy-sales-major-markets>
- Gong, Y., & Janssen, M. (2015). Demystifying the benefits and risks of Lean service innovation: a banking case study. *Journal of Systems and Information Technology*, 17(4), 364–380. <https://doi.org/10.1108/JSIT-03-2015-0019>
- Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., & Talluri, S. (2015). Supply chain risk management: a literature review. *International Journal of Production Research*, 53(16), 5031–5069.
- Hossain, M., & Oparaocha, G. O. (2016). Crowdfunding: Motives, Definitions, Typology and Ethical Challenges. *Entrepreneurship Research Journal*, 4.
- Iraswari, & Adam, H. (2012). LEAN MANUFACTURING IMPLEMENTATION: AN APPROACH TO REDUCE PRODUCTION COST. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 3(1), 49–61.
- Kozinets, R. v. (2019). *Netnography for Management and Business Research* (C. Cassell, A. Cunliffe, & G. Grandy, Eds.; The Sage H). Sage.
- Laforet, S. (2011). A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 17(4), 380–408. <https://doi.org/10.1108/13552551111139638>
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>
- Moritz, A., & Block, J. H. (2016). Metadata of the chapter that will be visualized online Crowdfunding: A Literature Review and Research Directions. *Business and Entrepreneurship*, page 25-53. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-18017-5>
- Neuman, W. L. (2014). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. In P. Education (Ed.), *Teaching Sociology* (Seventh Ed, Vol. 30, Issue 3). Allyn & Bacon. <https://doi.org/10.2307/3211488>
- Noto, G., & Cosenz, F. (2021). Introducing a strategic perspective in lean thinking applications through system dynamics modelling: the dynamic Value Stream Map. *Business Process Management Journal*, 27(1), 306–327. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2020-0104>
- Quero, M. J., & Ventura, R. (2015). The role of balanced centrality in the Spanish creative industries adopting a crowd-funding organisational model. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(2), 122–139. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2013-0182>
- Ruiz-de-arbulo-lopez, P., Fortuny-Santos, J., & Cuatrecasas-Arbos, L. (2013). Lean manufacturing: costing the value stream. *Industrial Management & Data System*, 113(5), 647–668. <https://doi.org/10.1108/02635571311324124>

- Siakas, K., Naaranoja, M., Vlachakis, S., & Siakas, E. (2014). Family Businesses in the New Economy: How to Survive and Develop in Times of Financial Crisis. *Procedia Economics and Finance*, 9(14), 331–341. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00034-3)
- Soeherman, B. (2019). *Fun Research: Penelitian Kualitatif dengan Design Thinking*. PT Elex Media Komputindo.
- Solaimani, S., Veen, J. van der, Sobek, D. K., Gulyaz, E., & Venugopal, V. (2019). On the application of Lean principles and practices to innovation management: A systematic review. *TQM Journal*, 31(6), 1064–1092. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2018-0208>
- Solesvik, M. (2016). Crowdfunding and Entrepreneurial Finance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 175–177. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-09-2015-0206>
- Thornton, K., Nath, N., Hu, Y., & Jia, J. (2019). Meaning, perceptions and use of lean – a New Zealand perspective. *Pacific Accounting Review*, 31(4), 711–730. <https://doi.org/10.1108/PAR-11-2017-0091>
- Wong, C. Y., Arlbjørn, J. S., & Johansen, J. (2005). Supply chain management practices in toy supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(5), 367–378. <https://doi.org/10.1108/13598540510624197>
- Wrigley, C., Bucolo, S., & Straker, K. (2016). Designing new business models: blue sky thinking and testing. *Journal of Business Strategy*, 37(5), 22–31. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2015-0041>
- Yin, C., Liu, L., & Mirkovski, K. (2019). Does more crowd participation bring more value to crowdfunding projects? The perspective of crowd capital. *Internet Research*, 29(5), 1149–1170. <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2018-0103>